يهدف العامل من وراء عمله إلى تحقيق جملة من المكاسب منها ما هومادي ومنها ما هو نفسي إجتماعي، والمكسبان متلازمان لاغنى لأحدهما على الآخر ،فالحصول على الأجر هو أول ما يسعى إليه العامل لقاء جهده بغرض إشباع حاجاته المادية وهو حق للعامل بمجرد أدائه للأعمال الموكلة إليه فإذا ما زاد أو تميز في أدائه كوفئ على ذلك بإضافات عن أجره تسمى هذه الإضافات بالعلاوات وهو ما يحفز العامل على أداءات أمثل وأفضل للعمل .

ولأن الإنسان اجتماعي بطبعه فإن تحقيق المكاسب المادية وحدها لاتفي بما تسعى المنظمة إلى بلوغه ،لذلك يستوجب عليها-أي المنظمة –بأن تراعي أيضا الجو الإجتماعي والنفسي للعامل لأن له أهمية هو الآخر في نجاح المنظمة. فغياب الاتصال بين مستويات التنظيم كذا غياب الروح المعنوية والعمل الجماعي بينهم من شأنه أن يؤدي إلى سوء العلاقات بين العاملين داخل المستوى التنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى الشعور بالتوتر وعدم الرضا عن العمل ما ينعكس على المنظمة ككل .

وقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الواقع المادي و النفسي الاجتماعي للموارد البشرية حيث قسمناه إلى قسمين: يشتمل الأول على الواقع المادي للموارد البشرية تناولنا فيه على التوالي: الأجور، العلاوات، الحوافز. واشتمل القسم الثاني الواقع النفسي الاجتماعي للموارد البشرية، تناولنا فيه على التوالي: الترقية، الاتصال، فريق العمل، الروح المعنوية، الرضا الوظيفي.

1/ الواقع المادي للموارد البشرية:

1-1/ الأجور:

1-1-1/ مفهوم الأجور:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الفرد ومن ثم عندما تتقابل مع الحاجات ستوفر أقوى الدوافع الأدائية . وتلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي ، وباعتبارها في مقابل السلوك الأدائي للفرد فهي تؤثر على رضاه وعلى رغباته وعليه وعلى مجمل فعالية المنظمة .

الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله .وتجدر الإشارة هنا إلى التشابك بين مصطلحي الأجر والراتب وذلك من الناحية التاريخية ،فالأجر هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفق ساعات العمل التي يؤديها العامل ويستحق كل يوم أو كل أسبوع وهو لذوي الياقات الزرقاء كناية عن العمال على خطوط الأداء، أما المرتب فهو المقابل الذي يدفع على فترات زمنية محددة بغض النظر عن ساعات العمل المؤدات وهو لذوي الياقات البيضاء كناية عن الموظفين داخل المكاتب .

ومع تغلغل الأفكار الاشتراكية في خمسينيات القرن العشرين تلاشت نسبيا التفرقة بين العمال والموظفين واختزلت مفاهيم الأجر والراتب في مصطلح واحد هو الأجر.[1]

وتشير الأجور إلى" جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة ".

للأجور دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات وفي تحقيق مستويات أداء عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية إذ تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجات الأفراد، ومن شروط تحسين الأداء هو العدالة في منح أجور تتناسب وقدرات ومهارات الفرد العامل.[2]

والأجر نوعان هما: الأجر النقدي والأجر الحقيقي.[3]

ا-الأجر النقدي : ويسمى الأجرالإسمي وهو المبالغ النقدية التي يتقاضاها العاملون لقاء ما يبذلونه من مجهودات في الأعمال الموكلة لهم في المنظمة ،وتشمل هذه المبالغ العلاوات والبدلات .

ب-الأجر الحقيقي : وهو القوة الشرائية للأجر النقدي والذي يستطيع الفرد من خلاله اقتناء السلع والخدمات لإشباع حاجاته المتعددة.

ولهذين النوعين أهمية كبيرة للمؤسسة نابعة من كونهما يمكننان الإدارة من تحديد العوامل المؤثرة في تحديد سياسة الأجور.من هذه العوامل:المفاوضات الجماعية وتقييم الوظائف وقرارات المحاكم والتشريعات وغيرها.

1-1-2/ أهداف إدارة الأجور: [4]

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من وراء وضع سياسات عادلة للأجور المدفوعة للعاملين تتمثل في الجوانب التالية:

- جذب واستقطاب العمالة المؤهلة وذات المهارات العالية، حيث أن السياسة العادلة للأجور تمكن المنظمة من استقطاب أفراد كفيئين خاصة في حالة المنافسة بين المنظمات.

1- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، بدون طبعة 2005، 170

2- فيصل حسونة ، المرجع السابق ، ص107

3- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق ، عمان ، بدون طبعة 2006 ص345

4-يوسف حجيم الطائي وآخرون ، نفس المرجع ، ص ص 246-247

-الاحتفاظ بالأفراد الموجودين في المنظمة من خلال وضع أجور مماثلة لما هو متوفر في المنظمات المنافسة.

-العدالة في منح الأجور بين الأفراد العاملين، حيث أن تحليل الوظائف يساعد المنظمة في تحديد قيمة كل وظيفة وما يستحقه العامل وفق هذه الوظيفة .

- تحفيز السلوك المرغوب فيه حيث أن نظام الدفع لابد أن يقرر السلوك الإيجابي المرغوب فيه كالرفع من الأداء وزيادة الإنتاجية والولاء للمنظمة والعمل وتحمل المسؤولية المهنية.

- تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحديد الأجور ،أي أن برنامج الدفع الذي ينظر بصورة عقلانية للمتغيرات المساهمة في الأداء من شأنه أن يقلص التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة حيث يقلل من معدلات الدورات المنعكسة في جانبين في زيادة الكلف هما :

1-تهيئة الأفراد الجدد الذين يحلون محلي تاركي العمل.

2- تدريب وتنمية هؤلاء الأفراد.

- زيادة رضا العاملين عن العمل ورفع روحهم المعنوية والتقليل معدلات الدوران والغيابات والتأخرات والشكاوي والتظلمات .

3-1-1/ نظم دفع الأجور:

يمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى نظامين اثنين هما: [1]

أ- نظام الدفع على أساس الوقت : يتم بموجبه دفع الأجر للفرد على أساس المدة التي يقضيها في عمله قد يكون بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة ،ويعتبر هذا النظام هو الأسلوب الأكثر اعتمادا في المنشآت و الأجهزة الحكومية .ومن مميزات هذا النظام هو استقرار أجر الفرد وعدم تعرضه للتقلبات والتغيرات وهذا ما يمثل حافزا للفرد في بذل جهود عمل معنوية.

هناك حالات محددة تصلح لتطبيق هذا النظام هي :

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس كمية إنتاجها مثال ذلك الأعمال الكتابية .
- في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول وفي حالة عدم قدرة العامل على التحكم في كمية الإنتاج كما هو الحال عندما تكون الماكنة سريعة لا يستطيع السيطرة عليها.
- في حالة تقطعات الإنتاج كحدوث أعطال لا دخل للفرد فيها .
- في الحالات التي يتطلب فيها العناية الخاصة بعمل ما، مثلا صناعة الماس وتشكيله حيث أن زيادة السرعة في هذا النوع من الصناعة يترتب عليه إضرار بجودة السلعة.

في حالة عدم تمكن الإدارة من مراقبة كمية الإنتاج .

ب-نظام الأجر التشجيعي: (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة) ويتم بموجبه دفع الأجر للعامل على أساس كمية الإنتاج التي يحصلها من العمل المكلف به، ويتم بمقتضاه دفع قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم عمله.

وبصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات الآتية:

- في حالة الوظائف التي يسهل قياس كمية إنتاجها كما هو الشأن في مشاريع البناء والصناعات المعدنية.
- في حالة عدم وجود نظام رقابة فعال من جانب الإدارة أو لا يتوفر لها الوقت لملاحظة ومراجعة أعمال العمال.

1- عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص ص:268، 269

- في الحالة التي يمكن من خلالها الربط بين مجهود الفرد وكمية الإنتاج.
- في حالة عدم تحكم العامل في مستوى الجودة حيث يكون من السهل اختيار جودة الإنتاج، وعندما تكون اعتبارات الجودة أقل أهمية عن الكمية المنتجة.

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة تحديد المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب الفرد على أساسها، كذلك أنها
لا تعير اهتمام كافيا إلى مركز الفرد في المشروع وأقدميته وسلوكه الوظيفي وغير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل.[1]

ويتم بموجب هذا النظام دفع الأجور بطريقتين أساسيتين هما:

1)تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:ويتم بمقتضاه دفع الأجر للعامل على أساس كمية الوحدات التي حصلها بمفرده.

2)تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:ويتم بموجبها احتساب الأجر للعامل على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل، وتكمن أهمية هذه أنها تشجع وتحفز العمال على العمل الجماعي والتعاوني.[2]

2-1/ العلاوات:

1-2-1/ مفهوم العلاوات:

هناك توابع ولواحق تلحق بالأجر الأساسي تسمى هذه اللواحق بالعلاوات.

فالعلاوات هي"كل ما زاد عن الأجر أو الراتب "

أو هي "مبلغ نقدي معين يضاف إلى الأجر الأساسي للموظف كل فترة زمنية تكون عادة سنة "

ويتم منح هذه العلاوات على أسس عدة أهمها:

1- زيادة كفاءة الموظف أو العامل في أداء أعباء وظيفته وذالك في ضوء نظام تقدير الكفاءة وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر، وبهذا كون العلاوات حافز يدفع العامل لبذل قصار جهده في أداء عمله.

2- زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤهلا لممارسة أعمال إضافية على مستوى أعلى داخل حدود فئته أو درجته.[3]

2-2-1/ أنواعها :هناك أنواع عدة للعلاوة أهمها ما يلي :

1)**علاوة الكفاءة:**هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله.

2)**علاوة الأقدمية**:هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام.

3)**علاوة استثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء متميز يلزم المنظمة تعويضه عن ذلك الامتياز.

وعلاوة إضافية مقابل الزواج، واجتماعية مقابل إعانة أبناء ومقابل الزيادة في نفقات المعيشة (علاوة الغلاء) .[4]

1- عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص ص 270،271
2- خالد عبد الرحيم الهيثي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، عمان- الأردن ، ط1 1999- 2000 ص ص 143، 146
3- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص 117-119
4- أحمد ماهر، المرجع السابق ، ص244

1-3/ الحوافز:

1-3-1/ مفهوم الحوافز:

الحوافز هي "الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير اسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بعملهم". [1]

وهذا التعريف يتوافق مع تعريف **محمد عاطف عبيد** إذيرى بأن الحوافز تشمل" كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر".[2]

وتعبر الحوافز أيضا عن" العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من اجل إثارة القوة المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى لتحقيق حاجات وطموحات الأفراد". [3]

يتضح من التعاريف السابقة أنها تتضمن مفهومين أساسيين هما :الدافع والحافز،والمفهومان يختلفان، فالحافزشئ خارجي موجود في البيئة توفر المنشأة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم،أما الدافع فهوشئ داخلي نابع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما تجعله يسلك سلوك ما لإشباع حاجاته.[4]

وبناء على تلك التعريفات يمكن تعريف الحوافز بأنها تلك المنبهات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه إلى بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق طموحاته وإشباع حاجاته .

1-3-3/ أسس منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء* أهم معيار تمنح على أساسه الحوافز ولا يمنع ذلك من استخدام معايير أخرى كالمجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس :

الأداء: وهو المعيار الذي تعتمده الكثير من المنظمات ،وهو يعني ما زاد عن الأداء العادي سواء تعلق ذلك بالكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أووفر في التكاليف .

المجهود :ويتم بموجبه مكافأة الفرد العامل على أساس مجهوداته المبذولة في العمل.ويستخدم هذا المعيار عند صعوبة قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية .

الأقدمية :ويقصد بها تلك المدة التي يقضيها الفرد في العمل في وظيفة معينة والتي بموجبها يتم مكافأة العامل وتكون غالبا في شكل علاوة

المهارة :ويتم بموجبها مكافأة العامل على أساس المهارات والمؤهلات التي يمتلكها وعلى أساس ما يحصل عليه من شهادة أعلى أو براءات اختراع أو إجازات أو دورات تدريبية . [5]

1-3-2/ أنواع الحوافز : يصنف العلماء والباحثون الحافز على عدة أسس ، فمنهم من يراها إيجابية وسلبية وآخرون يرونها فردية وجماعية والبعض الآخر يراها مادية ومعنوية. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى التصنيف الشائع والسائد بين العلماء وهو التصنيف الأخير(مادية ومعنوية)

أ-الحوافز المادية :يعتبر من أهم الحوافز استعمالا خاصة بالنسبة للأفراد العاملين في المستويات الدنيا إذ يكون دخلهم محدود فتكون حاجتهم للحافز المادي لسد احتياجاهم المعيشية . ويتضمن هذا

1- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون طبعة 2006 ص ص 522،523
2- سنان الموسوي ، المرجع السابق ، ص229
3- سنان الموسوي، المرجع السابق ، ص 232
4- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ، ص 208
*- قال تعالى : "ولكل درجا مما عملوا و يزيدهم من فضله " الأحقاف ، الآية 19
"وليوفيهم أجورهم ويزيدهم من فضله إنه غفور شكور" فاطر ، الآية 30
5- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص ص 351، 350

النوع من الحوافز أنواع متعددة منها :
1-الأجر:وهو أهم حافز للإنتاج والعمل بالنسبة للفرد ويمكن من خلاله استقطاب العمالة الجيدة للعمل في
المنظمة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية .
2- الزيادات السنوية :تمنح على أساس كفاءة الفرد ونشاطه وتحسين إنتاجيته ،ولا يمكن القول بأن هذه الزيادات
حافزا إلا إذا ارتبطت بالإنتاج وبذلك تعمل على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.
3-المكافآت:هي مبلغ مالي يقدم للعامل لقاء تميزه في الأداء أوتحقيق مستوى معين من الإنتاج أو بسبب تحقيقه
وفرا في مجال معين ،وهي تعتبر حافز للفرد على العمل والإنتاج .
4- المشاركة في الأرباح :وهي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تخصصها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على
العاملين ،وتعتبر حافزا ماديا لزيادة مجهودات العاملين ونشاطهم في العمل لزيادة أرباح المنظمة وبالتالي زيادة أرباحهم .
ب-الحوافز المعنوية :هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات العاملين الإجتماعية والنفسية ،أي التي تعتمدها المنظمة لإثارة وتحفيز العاملين على وسائل معنوية قوامها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وحاجات اجتماعية يتوق إلى تحقيقها من خلال عمله بالمنظمة ،وتشمل هذه الحوافز:
فرص الترقية وهي تعبر عن انتقال العامل من وظيفة أو مركز إلى مركز أو وظيفة أخرى . فإذا كانت رغبة العامل في شغل وظيفة وتحقيق مركز اجتماعي أعلى ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا على العمل
كي يظفر العمال بالترقية ،أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فإن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز وذلك بسبب المساواة في هذه الحالة بين الفرد المنتج والعادي .
وتتمثل الحوافز المعنوية أيضا في تقدير جهود العاملين عن طريق منحهم شهادات تقديرية على جهودهم المبذولة ،وكذلك إشراكهم في الإدارة عن طريق ممثليهم لكي يسهموا في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها ،ومن الحوافز المعنوية أيضا ضمان استقرار العامل في عمله وكذلك توسيع العمل من خلال إضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق اختصاصه ،أيضا إثراء العمل من خلال إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص العامل كإشراكه في اخذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر،علاوة على تحسين ظروف ومناخ العمل ،كلها حوافز تحفز الفرد على الأداء الجيد وترفع من معنوياته .[1]

1- مصطفى نجيب شاويش ، المرجع السابق ،ص ص 219 ،220

2/ الواقع النفسي الاجتماعي للموارد البشرية :

2-1/ الإتصال:

2-1-1/ مفهوم الاتصال:

الإتصال هو" عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أومكتوبة ،تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" [1]

هذا التعريف هو تعريف شامل وعام لعملية الإتصال ،وبما أننا في مقام التنظيم الإدارة فسنقدم تعريفات لهذا المصطلح تصب في هذا المجال .

فالاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم ورقابة .[2]

ويعني أيضا" تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منها في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه". [3]

من ذلك نخلص إلى أن الإتصال هو عملية نقل الأفكار والإتجاهات والأوامر والتعليمات من شخص لآخر داخل التنظيم وذلك بقصد إنجاز مهام واتخاذ قرارات معينة .

مما سبق من تعاريف يتضح بأن **للإتصال أهداف كثيرة ومتنوعة** ذلك أنه وسيلة لنقل المعلومات والأفكار حول مايجب القيام به من مهام وواجبات داخل التنظيم ،وأهم أهداف هذه العملية مايلي:

- تعريف أعضاء التنظيم بعضهم بعض بما يقومون أومالا يقومون به من أعمال .
- نقل الأوامر والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين الخاصة بالوظائف والمسؤوليات داخل المنشأة .
- نقل وجهات نظر وردود أفعال فريق العمل حول الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم.
- تحقيق رضا العاملين بالمنشأة عن نشاطاتها وتكوين صورة ذهنية طبيعية لدى المعنيين بأمرها[4]

ويتضمن الاتصال أربعة "04" عناصر أساسية هي :

1) **المرسل** :وهو الشخص الذي يصدر أوامر أو يقدم معلومات وأراء حول موضوع معين هو موضوع الإتصال

2) **المستقبل:** وهو الشخص الذي يتلقى الأوامر والتوجيهات والتعليمات الصادرة عن المرسل.وتتوقف فاعلية الإتصال على فهم المستقبل للرسالة بالصورة التي قصدها المرسل وتترك أثرها المقصود عنده .

3) **الرسالة :** وهي موضوع الإتصال الذي قد يكون أمرا أوآراء أو توجيهات ونصائح وغيرها من المعاني التي توجه من المرسل إلى المستقبل .ويتوقف نجاح الرسالة على وضوح الأفكار المدرجة فيها ،كما تتأثر بقدرة الوسيلة على نقل مضمون الرسالة بصدق وأمانة وقدرة المستقبل على استيعاب معناها.

- أحمد ماهر- السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية الإسكندرية ، بدمن طبعة 1995 ص 256
2- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات ؟الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط3 2005 ص237
3- بشير العلاق- الإدارة الحديثة ،نظريات ومفاهيم - دار اليازوري ، عمان ، (ب ط)، 2008 ص ص 299،298
4- بشير العلاق ، نفس المرجع ، ص 302

4) الوسيلة : هي الوسيط الناقل للرسالة قد تكون بالبريد أو الأحاديث الشفهية و الإجتماعات والمقابلات،أو الصور التي تعرض بالسينما أو الصورة الناطقة وغير ذلك من وسائل الإتصال . 1

2-1-2/ اتجاهات الإتصال:

يمكن حصر الإتصالات حسب اتجاهاتها في أربعة "04" أنماط هي:

أ- إتصالات هابطة:هي الإتصالات التي يتم بموجبها نقل الأوامر والتوجيهات و الإرشادات من المسؤوليين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا في السلم الإداري للتنظيم .أي أن هذا النوع من الإتصالات يكون من أعلى إلى أسفل، وقد حدد كاتز وكاهن أغراض هذا النوع في :

- توفر التعليمات و الإرشادات المتعلقة بالمهام و الواجبات
- توفر المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية
- تمد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن أداء اتهم
- تقدم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساهمة على تثبيت الأهداف في الأذهان.

ب-إتصالات صاعدة :هي الإتصالات التي تصدر عن الأفراد في المستويات الدنيا للسلم الإداري إلى المسؤوليين و الأطر داخل التنظيم ، وتحتوي هذه الإتصالات غالبا على مشاكل وانشغالات العمال المهنية و اقتراحاتهم ووجهات نظرهم المختلفة .

ج-إتصالات أفقية :هي الإتصالات التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري ،كأن تتم بين الإطارات أو بين المشرفين أو المنفذين كل على حدة، ويكون ذلك في الغالب للإشعار و تنسيق الأعمال بين مختلف المصالح الإدارية و الإنتاجية،[2] وكثيرا ما يمارس الإتصال الأفقي على هيئة اجتماعات للجان والمجالس .

د-إتصالات نجمية: و يمكن تشبيهها بنجمة متشابكة، و هي الإتصالات التي يتم بموجبها تبادل المعلومات في إتجاهات مختلفة أفقية و عمودية و مائلة أي بين جميع مستويات التنظيم ، ويمثل هذا الأسلوب الأكثر نجاعة وفعالية لمواجهة تعقد التنظيمات الراهنة.[3]

3-1-2/ شروط الاتصال الفعال :[4]

لكي يكون الإتصال فعالا وناجحا ينبغي توفر جملة من الشروط الأساسية ،فالإتصال الفعال يعتمد على قدرة المرسل في إيصال رسالته بوضوح إلى المستقبل وقدرة هذا الأخير على فهمها وفق ما عناه مرسلها وتجاوبه معها .

انطلاقا من هذا المفهوم يمكن القول أن الإتصال الفعال هو الإتصال الذي يتسم بالخصائص التالية:

- المعرفة والإدراك التام للمعلومات والتوجيهات والأفكار المراد إيصالها للآخرين .
- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة واضحة و مفهومة لدى الطرفين.
- يجب أن تكون البيانات الواردة في الرسالة محددة ،فتساؤلات العاملين لايمكن الإجابة عليها بعبارات عامة أو غامضة .
- يجب مراعاة الوقت والظرف المناسب لتوجيه الرسالة
- يفضل أن تعالج الرسالة موضوعا واحدا و هذا ما يضمن فهم مضمون الرسالة بدقة
- ينبغي أن تتوفر الرسالة على الصراحة والمصداقية إذ بدونها لن تتوافر الثقة للتعاون بين المرسل والمستقبل

1- بشير العلاق ، نفس المرجع ، ص 303
2- بوفلجة غيات - مقدمة في علم النفس التنظيمي - ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 2006 ص ص 37-39
3- بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص 308
4- بشير العلاق ، المرجع السابق ، ص ص 310- 312

- ينبغي أن تتوفر الرسالة على الصراحة والمصداقية إذ بدونها لن تتوافر الثقة للتعاون بين المرسل والمستقبل
- إعتماد أسلوب التأكيد للمعاني والمفاهيم الصادرة في الرسالة عن طريق إستخدام مؤثرات عدة كالإيماءات أو نبرات الصوت أو إختياركلمات بعينها أو غير ذلك من المؤثرات.
- يجب أن يقف مرسل الرسالة على رد فعل مستقبلها وبذلك يكتمل الإتصال في الإتجاهين. 1

من ذلك نستخلص أن فعالية عملية الإتصال تتوقف على فعالية ونجاعة عناصره الأساسية المرسل والمستقبل والرسالة.

2-2/ فريق العمل:

2-1-1/ مفهوم فرق العمل :

فريق العمل هو" جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة أو بعدد من الأهداف التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها ".[2]

وهو أيضا "عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض والتخطيط للتغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة "

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن فريق العمل يتكون من:

1-مجموعة معروفة من الأشخاص   2-وجود هدف مشترك

3-وجود تعاون بين الأعضاء لتحقيق هدف [2]

ويعتبر فريق العمل وسيلة العمل الجماعي المنسجم بين أفراد متجانسين تجمعهم رغبة مخلصة للتعاون وبذل الجهود المتسقة لتحقيق هدف مشترك.[3]

من ذلك نستخلص أن فريق العمل هو عبارة عن مجموعة صغيرة من الأفراد يفضلون العمل الجماعي ويجمع بينهم هدف مشترك.

2-2-1/ أهداف فرق العمل :

إن هدف المنظمة وراء تكوين فرق العمل يرجع إلى رغبتها في تلبية احتياجات معينة وعلاجا لبعض المشكلات التي تواجهها، فإذا رأت المنظمة أن بناء هذا الفريق سيكفل لها احتياجاتها ويحل لها مشاكلها فإنها ستعمل على بنائه. ومن ثم فإن إنشاء هذا الفريق نابع من رغبة المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية .
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية .
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- الالتزام بتحقيق الأهداف .
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- الالتزام بتحقيق الأهداف .
- اتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشدا نية .
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

1- محمد سعيد أنور سلطان- السلوك الإنساني في المنظمات - الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب ط) ، 2002 ص 292
2- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط2 2007 ص131
3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق ، 239
4- موسى اللوزي ،نفس المرجع ، ص 132

3-2-2/ فوائد فريق العمل : يساهم تكوين فريق عمل منسجم فيما يلي :

- التعاون بين أعضاء الفريق يؤدي إلى الإبداع واستغلال القدرات والمهارات لدى الأعضاء.
- نقل المعلومات من خلال تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق والإدارات نحو جميع الإتجاهات.
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يساهم في حل المشكلات التي تواجه التنظيم .
- اتخاذ القرارات :أي أن اكتساب الأفراد لمعلومات ومهارات وقدرات متوافرة تؤهلهم لتشخيص المشكل واقتراح بدائل أو حلول لمعالجته .
- الجودة: يسعى فريق العمل إلى التفاني في العمل وإتقانه من أجل تحقيق جودة عالية في المخرجات.[1]

3-2/ الرضا الوظيفي:

2-3-1/ مفهوم الرضا الوظيفي (الرضا عن العمل):

إن عمل الفرد داخل المنظمة بين جماعة العمل هو نابع من مشاعره الداخلية التي تعطي صورة واضحة عن رضا الفرد عن عمله وهذا الرضا هو نتاج لاتجاهات متنوعة يحصلها الفرد نحو عوامل متعلقة بعمله ونحو الحياة ككل.

وانطلاقا من ذلك فإن **الرضا عن العمل** هو "مشاعر الفرد اتجاه وظيفته والناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه وإدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه "[2]

ويعرف لوك **LOCKE** الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة "[3]

أيضا هو "تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم ،وتحقيق الأهداف المادية والإجتماعية" [4]

من خلال هذه التعاريف يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه اتجاهات الفرد الإيجابية نحو عمله وهي نابعة من مدى تحقيق الفرد لأهدافه الشخصية في المنظمة .

2-3-2/ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عناصر وعوامل أهمها:

1) **الأجر:** هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله بغرض إشباع حاجاته ،ويتوقف رضا العامل عن هذا الأجر على مدى إشباع حاجاته وتوافقه مع الجهد المبذول إذ أن أي نقص في كفاية الأجر لتحقيق حاجات العامل الأساسية فإن ذلك يؤدي إلى عدم رضاه عن العمل [5]
2) **محتوى العمل** :ويكمن هذا العامل في المتغيرات المرتبطة بعمل الفرد ،فمسؤولية الفرد في وظيفته ،والأنشطة التي يقوم بها ،وزمن الإنجازات التي يوفرها،وأيضا تقدير الذات كلها متغيرات مسبقة لمشاعر الرضا .

1- موسى اللوزي ، المرجع السابق ،ص 135، 136
2- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط1 1426/2005 ص:259
3- حسن حريم- السلوك التنظيمي- دار الحامد، الأردن، ط2، 2003 ص: 98
4- محسن علي الكتبي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، ط1، 2005 ص: 303
5- محسن علي الكتبي ، نفس المرجع ، ص: 311

3) فرص الترقية :تتوقف فرص الترقية للفرد على مدى آوقعم لكا ،فحصول الفرد على ترقيء لم تكĘ في حسبانه يحقق له رضا ɯرعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقĭة وفق حسبانه ،فΧذا لم يتحصل عليها وكان يتوقعها أدى ذلك إلى استيائه وإحباطه.
4) نمط ẩلإشراف : يتوقف رضا العماـ عن عملهم على درجة سيطرة المدير على الحوافز وإشباع ؘحجات مرؤوسيه ،كما يتوقف أيضا على السمات الشخصية للمرؤوسين Ö فالمدير الذي يسند سلطات واسعة لمرؤوسين يفضلɯن الإستغلال والعمل بقدرات عالية تشبع حاجاتهم وتحقق رضاɇم ،أما المدير الذي يسند تلك السلطات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منՕƮضة فؘو يئلق استياء المرؤوسين اتجاه عملهم .
5) جماعة العمل :ويكمن هذا العامل في كون أن جماعة ẩلعمل قد تكـن مصدر منفعة أو مصدر تـوتر ،فـإذا كانـآ مصدر فنفعة للفرد بحɋث يتفاĭل معها وتشبع حاجاته أمكن الʔول بـأن الفرد راض عن عمله .أما إذا كانت Λصدرا للتوتر وعائقا أمام إشباع حاجاته اϑتبرت سبب لɄإستياء من العمل .
6) ساعات العمل : ويكمن هذا العامل في توافق ساةات العمل مع وʔت الراحة وحرية استخدامه وهذا مايسبب
الرضا لدى العامل، أما إذا تعارضت ساعات ألعمل مع وقت الراح والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض
الرضا عن اـعمل، كذلك أن إطالة وقت العمل يسبب في انخفẩж معنɯي عن العمل.
7)ظروف العمل المادية :وتمثل في الضوزإء و الحرارة والتهوية والرطوبة ووضع الفرد أثناء تأدية العمل وأمرئض اللهنة ،كلها عوامل تؤثر على رضا العمل عن عمله .[1]

3-3-2/ نظريات الرضا الوظيفي :

يعتبـر إلرضـا الـوظيفي مـن المواضـيع الهامـة التـي لقيـت اهتمامـا بـالκا مـن قبـل ؘالاحثـين والدارسين، وقد وضع هؤلاء نظريات تفسر هذا المفهوم وتبحث عن العوامل المؤثرة فيه، ويمكن تقسيم هذه النظريات إلى قسمين: نظريات قديمة وأخرى حديثة.
أولا: النظريات القديمة: هناك عدة دراسات قديمة تناولت موضوع الرضا الوظيفي وتـأثيره على الإنتاجية أهمها:
1 ـ**دراسات تايلور** 1911 التي اعتĘرت أن الحوافز المادية هي الدافع الوحيد للعمل متجاهلا بذلك العنصر ؘالشري وأهمقته في ذلك.
2 ـ**دراسات إلتون مايو ومساعدوه** أواخر العشرينات والثلاثينات من القرF الΛاضي في مصنع ويستون إلكتريق التي عرفت بدراسات هاوثورن ؚЫ توصل من خلẩφها إلى أن الرضا اφوظيفي يتحدد بالعلاقات الإنسانية بين مستويات التنظيم أكثر من الحوافز المادية التي اعتبرها تايلور الدافع الوحيد وراء رغبة الفرد في العمل.[2]

-1 فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص - ص:261- 264
-2 محمد سمير عبد الفتاح وفتحي عبد الواحد أمين ،المرجع السابق ،ص ص:182، 183

ثانيا النظريات الحديثة: أهمها ما يلي:

1- **نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو :** استخدمها سنة 1954 إذ يرى ماسلو أن للإنسان حاجات متعددة ومتنوعة يسعى إلى إشباعها قسمها إلى خمس 05 حاجات هي :

- الحاجات الفسيولوجية : مثل الطعام ، الشراب ، النوم ، الأوكسجين
- الحاجة للأمن : وتتمثل في وجود بيئة آمنة للفرد
- الحاجة للحب : وتتمثل في الإنتماء ، التقبل من طرف الآخرين
- اعتبار الذات : وتكمن في الإعتراف ، التقدير ، القيمة الفردية للفرد
- تحقيق الذات : وتكمن في إرضاء الذات ، تحقيق الأهداف

ويرى ماسلو أن الحاجات الغير مشبعة ستولد للفرد نوع من عدم الاتزان ولا تزول هذه الحالة إلا بإشباع تلك الحاجات وبشكل مدرج من أسفل إلى أعلى وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي للفرد.[1]

2- نظرية المساواة لآدمز : يرى آدمز أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توافق بين ما يبذله الفرد من جهد في عمله وبين ما يحصل عليه إزاء هذا الجهد ،فإذا تحقق هذا التوافق فإن ذلك يؤدي إلى حالة الشعور بالرضا لدى الفرد ،أما إذا لم يتحقق فإن ذلك سيحدث عدم الرضا لدى العامل .

3- نظرية ذا العاملين لهيرزبرج : بموجبها أرجع هيرزبرج الرضا الوظيفي إلى توفر عاملين اثنين،عوامل دافعة وأخرى وقائية. فالعوامل الدافعة تشمل الإنجاز والإدراك وأهمية العمل والمسؤولية وإمكانية التقدم في لوظيفة والتطور والنمو الشخصي وهي عوامل ترتبط بطبيعة العمل وحاجة الفرد للنمو النفسي وهي ضرورية لحدوث الرضا –كما يرى هيزبرج –لكن نقصها لايؤدي إلى عدم الرضا. في حين تشمل العوامل الوقائية سياسة المنظمة ونمط الإشراف و العلاقات مع الرؤساء وظروف العمل والأجر والمركز الإجتماعي والأسس الوظيفية والتأثيرات على الحياة الشخصية ،وهي عوامل تقود إلى عدم الرضا .

4- نظرية الإدراك :يتوقف الرضا الوظيفي حسب هذه النظرية على إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه ،وعلى هذا الأساس فإن الرضا الوظيفي يتوقف على إدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث ،ولذلك يمكن القول أن الإدراك عملية نسبية،فإدراك الفرد لمدى مناسبة الأجر الذي يحصل عليه من المتوقع أن يختلف من شخص لآخر رغم ثبات الأجر وثبات الوظيفة.[2]

2-4/ الروح المعنوية:

2-4-1/ مفهوم الروح المعنوية :

لقد برز اهتمام علماء الإدارة بالروح المعنوية في مجال الإدارة بعد تجارب إلتون مايو في مصانع هاوثورن وقد أدى هذا الاهتمام إلى نشأت نوعين أساسين من البرامج:

1- محمد سمير عبد الفتاح وفتحي عبد الواحد أمين، المرجع السابق، ص ص:184، 185.

2- محسن علي الكتبي ، المرجع السابق ، ص - ص :305 – 310 .

أ- لتطوير الأسس والتجارب للكشف عن مشاعر العاملين وردود أفعالهم .
ب- للتقليل أو الحد من ردود الفعل السلبية مع المحافظة على الروح المعنوية.
وقد كان ينظر وفق هذين البرنامجين إلى الروح المعنوية من جانبين اثنين :
جانب يراها كمسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد اتجاه عمله ،و**جانب آخر** يراها كمسألة اجتماعية تعبر عن الشعور بالإنتماء والإرتباط بالجماعة .
وفقا لذلك يتضح بأن الروح المعنوية هي مجموعة من المشاعر الجماعية اتجاه الظروف والعوامل البيئية،وهي في نفس الوقت ترتبط بالأفراد العاملين وتصوراتهم حول البناء الإنساني في المنظمة وفقا لحاجاتهم .معنى ذلك أن مشاعر الأفراد ومشاعر الجماعة مرتبطة فيما بينها باتجاه ظروف عملهم والعوامل البيئية، أي أن لهم مشاعر مشتركة نحو عملهم ومنظمتهم.[1]
ويقصد بالروح المعنوية :"المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة والإستعداد والكفاح من أجل تحقيق أهدافها " .
من هذه التعاريف يتضح بأن الروح المعنوية هي تعبير عن العلاقات الإنسانية القائمة بين أفراد الجماعة وتعبير عن رضا العامل عن نفسه وعن عمله ،وتشير أيضا إلى رغبة الجماعة في بلوغ هدف معين ،كما تشير إلى روح الفريق الذي يعبر عنه بالإنتماء للجماعة والتوحد الإجتماعي .[2]
2-4-2/ خصائص الروح المعنوية:عندما نصف الجماعة بأن لها روح معنوية فإن لها ميزات وخصائص تجعلها في هذه الصفة.وأهم الخصائص الدالة على الروح المعنوية العالية نجد مايلي:
1)- **روح الفريق** :وهو مبدأ قائم على التعاون والعلاقات الإجتماعية بين الأفراد بعضهم بعض داخل المنشأة لأن
الإنسان اجتماعي بطبعه يفضل العمل في الجماعة التي تساعده ويساعدها لكي يضمن تحقيق أهدافه وأهدافها
2)- صفة الثبات على المبدأ:وتعني أن الجماعة لا تتهاون عن هدفها إذا ما واجهها أي فشل بل تثبت وتتحمل لأن ذلك يضمن لها الوقوف في يد واحدة .
3)- التحمس :والمقصود به الدافع القوي لا الضعيف ،لأن الدافع القوي هو الذي يقوي وينمي روح الجماعة فيكون اهتمام الفرد أكبر بالعمل.
4)- مقاومة الإحباط : يعني أن الجماعة يجب أن تستمر بناءة اجتماعية رغم الفشل ،فالجماعة التي لها روح معنوية عالية لايحتمل أن تظهر الخوف والفشل.[3]
5)- الرضا عن العمل : فالجماعة التي يشعر كل عضو فيها بمستوى عال من الرضا عن العمل يحتمل أن تكون معنوياتها عالية .
6)- قيم وأهداف التنظيم : فإذا كانت أهداف التنظيم ذات قيمة ومنفعة للمجتمع كان لذلك أثر على روحها المعنوية لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شئ يستحق الجهد والعرق.[4]
7)- قلة الاحتكاكات والمنازعات الشخصية الداخلية التي تدعو إلى الإنقسام .[5]

1- -يوسف حجيم الطائي وآخرون ، المرجع السابق ، ص : 469
2- جودة بني جابر ،المرجع السابق ، ص : 310
3- اشرف محمد عبد الغاني – علم النفس الصناعي، أسسه وتطبيقاته - المكتب الجامعي الإسكندرية، (ب ط)، ص ص: 287، 288
4- محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص ص:234، 235
5- جودة بني جابر، المرجع السابق، ص: 310.

2-4-3/ مظاهر الروح المعنوية :

إن الروح المعنوية من مسماها يتضح أنها ذات مدلول معنوي غير ملموس، ولكن يمكن أن يعبر عنها من خلال جملة من المظاهر التي تدل عليها من هذه المظاهر: [1]

- الأرقام القياسية للكفاءة الإنتاجية : يقصد بها المقارنة بين الإنتاج لفترة زمنية معينة مع الإنتاج الفعلي ،فإذا كان الإنتاج ثابتا وتكاليفه تتعادل مع مبيعاته أمكن القول أن الروح المعنوية لدى العاملين مرتفعة ،أما إذا زادت التكاليف وانخفض مستوى الأداء أمكن القول بأن معنويات العاملين منخفضة .
- أما بخصوص الخدمات فإن ارتفاعها دليل على ارتفاع المعنويات في المنظمة.
- الشكاوي والتظلمات : إن كثرة الشكاوي والتظلمات في المنظمة يعد مؤشرا من مؤشرات انخفاض الروح المعنوية ،والإدارة الواعية هي الإدارة التي تستطيع الكشف عن أسباب هذه الشكاوي والعمل على حلها حتى تعود الروح المعنوية إلى مجراها الحقيقي في الإرتفاع .
- التنظيمات الغير رسمية: إن وجود التنظيمات الغير رسمية في مجال الإدارة دليل على ارتفاع أو انخفاض الروح المعنوية، إذ أن وجود هذا النوع من التنظيمات داخل المؤسسة يعد مظهرا أكيدا من مظاهر انخفاض معنويات العاملين.
- الغياب والتأخر عن العمل: يمثل الغياب والتأخر مظهران من مظاهر انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين
- علما بأن الغياب هو نوع من السلوك الإنسحابي للفرد من عمله وهذا ما يستدعي فحص ودراسة الأسباب التي تؤدي بالعاملين إلى هذا السلوك وبحث أسباب تأخر العاملين عن العمل.
- دوران العمل: إن استقرار القوى العاملة داخل المنشأة دليل على ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين، في حين أن زيادة معدل خروج العمال وتسريحهم دليل على انخفاض معنويات العاملين.

1- يوسف حجيم الطائي وآخرون ، المرجع السابق ، ص ص : 470 ، 471 .

من خلال ما ذكرناه آنفا يمكن القول أن للواقع المادي والنفسي الإجتماعي للموارد البشرية أهمية ودور كبير في تحقيق أهداف المنظمة ،حيث أنه إذا ما تحقق للعامل مكاسبه المادية من أجور وعلاوات وحفزته المنظمة على الأداء الأمثل فإنه بإمكانه أن يحقق لها غاياتها ،وهذا لن يتأتى مالم يسد جو علاقات العمل داخل المنظمة والمبني على الإتصال بين أطراف التنظيم وشيوع روح التعاون بينهم مما يكفل لهم إشباع حاجاتهم وبالتالي نجاح المنظمة التي ينتمون إليها.